

CAPITULO VII

CONSTRUCCION DEL MODELO

Construir un modelo de evaluación no es algo sencillo, se requiere de mucha experiencia y conocimiento del medio en el que habrá de funcionar. No se puede adoptar íntegramente un modelo de evaluación que se aplica en otro medio y otras condiciones. El sistema sí puede adoptarse, pero el procedimiento específico y las características de evaluación deben revisarse y verificar que su aplicación en el área indicada es adecuada. Para esto, existen algunos requisitos a observar en la integración de los parámetros de medición del desempeño.

En principio, todo sistema o procedimiento de evaluación debe cumplir -como ya se expuso en el capítulo IV-, con los siguientes requisitos principales:

- * OBJETIVIDAD
- * VALIDEZ
- * CONFIABILIDAD

7.1.- OBJETIVIDAD.

Ahora bien; cómo lograr un sistema efectivo? un sistema que satisfaga éstos tres requisitos?. La objetividad se logra, como fué expuesto anteriormente, independizando sistemáticamente lo relacionado y lo no relacionado con la actividad laboral del trabajador. Para lograr el máximo de objetividad, basaremos nuestra escala en el **METODO DE ESCALAS DISCONTINUAS**, que como se indicó anteriormente, es el más usado, probado y aceptado por su sencillez y efectividad. Pero existen dos tipos de métodos de escalas discontinuas; el evaluativo y el descriptivo. El evaluativo es el que define sus grados solamente por su nombre; bueno, regular o malo; mientras que el descriptivo presenta una somera descripción de cada uno de los grados para cada factor, con la intención de proyectar una imagen de comportamiento graduada que va de lo excelente a lo pésimo para cada factor. Ante esto, el evaluador comparará el comportamiento del personal, y determinará en que grado de los expuestos en la escala quedaría encuadrado para obtener así directamente la calificación adecuada a su desempeño.

Un estudio realizado en la compañía Lockheed Aircraft Corp. de Estados Unidos, comparó la efectividad de las dos escalas. Después de realizar una ronda experimental de evaluación utilizando ambos métodos, y con la participación de 56 supervisores de 5 departamentos diferentes, y 915 subordinados, se llegó al siguiente resultado:

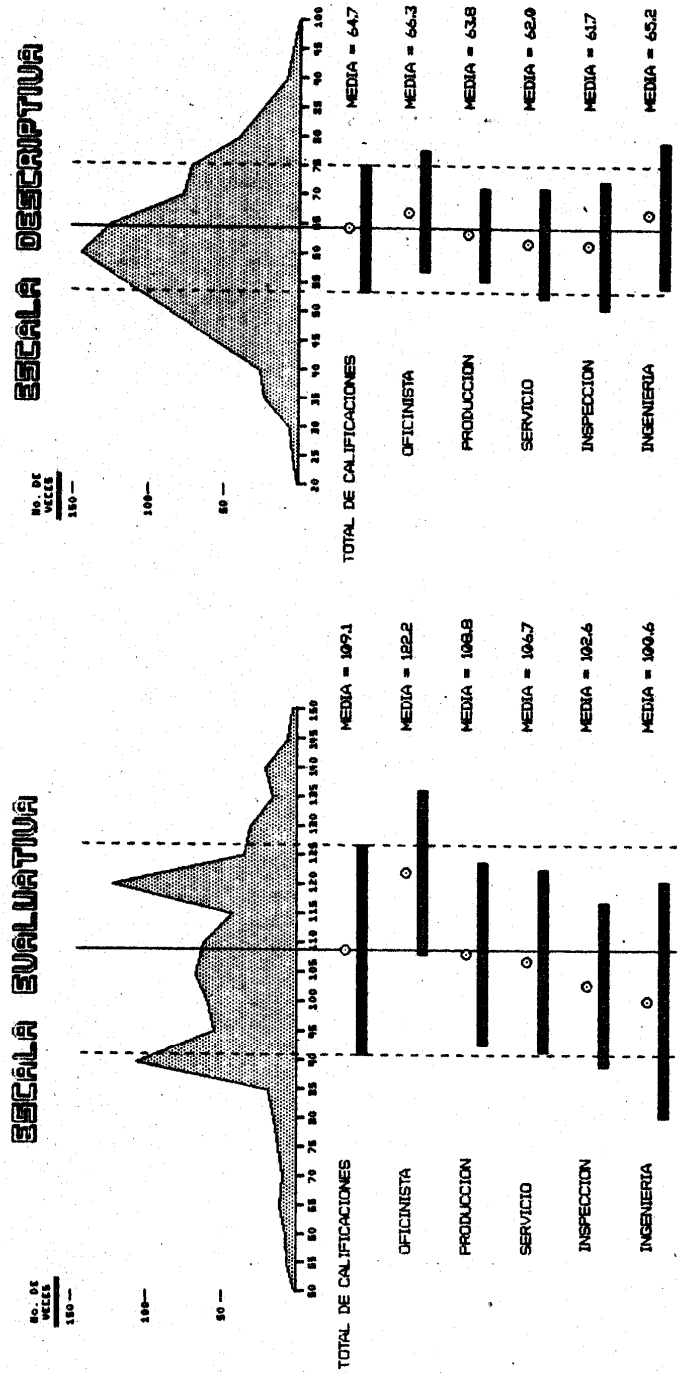
- a) La conformación de la curva de distribución de calificaciones de la escala evaluativa era **bi-modal**, es decir, presentaba dos modas estadísticas, mientras que la distribución de las calificaciones

de la escala descriptiva (en experimentación), se aproximaba a la curva de distribución normal. (ver figura 4.)

- b) Las calificaciones de la escala evaluativa estaban sesgadas más hacia el extremo superior de la escala, es decir, a la derecha de la gráfica, que las calificaciones de la escala experimental, esto es, las calificaciones en la escala evaluativa mostraban una notable tolerancia comparadas con la escala descriptiva.
- c) Existía una menor diferencia (desviación standard) entre las calificaciones anotadas por los supervisores en la escala descriptiva que cuando lo hicieron sobre la evaluativa.

Para obtener un sistema eficiente de evaluación es necesario, en primera instancia, determinar correctamente los parámetros o características sobre las que habrá de compararse o medirse la actividad del personal a evaluar; una labor nada fácil si tomamos en cuenta que por lo general, en cada departamento o sección de la empresa se realizan actividades diferentes. Una forma efectiva de realizarlo, es el de hacer participar a todos los supervisores o jefes inmediatos en la determinación y definición de los parámetros necesarios sobre los que habrá de calificarse al trabajador. Una forma de lograr esto, sería la de que al llamarlos a participar se les solicitara que aportaran 15 parámetros de medición de la labor de sus subordinados, clasificándolos seguidamente en tres grupos; primeramente los que ellos consideraran de mayor importancia, después los de mediana y por último los que ellos consideren de menor importancia. Por supuesto habría que pedirles que definan cada uno de ellos, lo que consideren sea la orientación de cada parámetro o factor. Ya teniendo una serie de factores clasificados por su importancia, y que los mismos supervisores consideran adecuados, además de una definición completa clara y breve, es necesario solicitarles que describan los grados de calificación que irían desde lo excelente hasta lo pésimo, en tantos grados como lo indique el diseño del sistema, como pueden ser tres, cuatro o cinco grados diferentes de calificación. Por ejemplo, para una escala de tres grados debe describirse lo BUENO-REGULAR-MALO, para una de cuatro grados, lo EXCELENTE-BUENO-DEFICIENTE-MALO, y para una de cinco grados, lo EXCELENTE-BUENO-REGULAR-MALO-PESIMO.

La información debe procesarse por los analistas del departamento de personal, buscando cuales fueron señalados por los supervisores como los más importantes; cuales habrán de incluirse en la escala de evaluación, comparar la imagen o idea que de cada factor tienen los supervisores con la intención de que la orientación que ellos tienen de dichos parámetros, sea homogénea y adecuada, además de cuidar que no existan "traslapes" o semejanzas entre algunos de los factores a incluir en la forma o escala de evaluación. En caso de traslape entre algunos de los



LAS GRAFICAS DE DISTRIBUCION MUESTRAN LA FRECUENCIA DE LAS CALIFICACIONES EN LA ESCALA DE EVALUACION. ASIMISMO, MUESTRAN LA MEDIA Y LA DESVIACION STANDARD DE TODAS LAS CALIFICACIONES DE LOS CINCO DEPARTAMENTOS ESTUDIADOS.

Fig. 4.- Distribución de las calificaciones del Método Evaluativo y el Método Descriptivo.

factores aportados, el depto de personal hará las adecuaciones necesarias lo cual puede incluir desde la eliminación de alguno de ellos hasta el cambio de denominación de los que estuvieran en conflicto, siempre tratando de respetar al máximo las aportaciones de los supervisores.

La escala, para facilitar su uso, deberá tender a ser general para toda la compañía, sobre todo, si se trata de evaluar Obreros y personal de la base administrativa.

Algunos de los parámetros, factores o características más comúnmente utilizados en escalas de evaluación son los siguientes:

- * CONOCIMIENTO DEL TRABAJO
- * CALIDAD DEL TRABAJO
- * CANTIDAD DE TRABAJO
- * DISPOSICION AL TRABAJO
- * INICIATIVA
- * COOPERACION Y COLABORACION
- * DISCIPLINA
- * CRITERIO
- * ADAPTABILIDAD
- * PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

Cada uno de dichos factores se debe presentar con su definición y descripción de los grados de calificación, así por ejemplo, para el factor conocimiento del trabajo, tenemos:

CALIFICACION DE FACTORES

A- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Es el grado de conocimiento y dominio que se tiene sobre las actividades y funciones que se tienen encomendadas

GRADOS DE CALIFICACION

- 1.- No comprende lo que se le encomienda, se le indica muchas veces los quehaceres y no logra realizarlos como se espera.
- 2.- Conoce muy poco del trabajo que desempeña, constantemente hay que recordarle sus deberes de rutina.
- 3.- Conoce bien el trabajo y requiere de poca supervisión.
- 4.- Conoce bien el trabajo y su relación con los demás puestos, requiere de supervisión esporádica ya que domina sus funciones.
- 5.- Conoce bastante bien su trabajo y las funciones correlativas que conlleva. Su comprensión de los objetivos del puesto son completos.

Después de varios análisis de importancia, traslapes, definiciones y gradaciones, se determinan los factores a incluir en la escala, y se acompañan de sus respectivas definiciones y grados.

Cumplir con lo anteriormente expuesto, garantiza un aumento considerable en el nivel de objetividad del modelo en diseño.

7.2.- CONFIABILIDAD.

Para probar la confiabilidad del sistema, habrá que verificar la consistencia de la medida de evaluación. Para la escala en experimentación es necesario que después de la primera prueba de la escala, se realice una segunda después de transcurrido un tiempo prudente que puede ir de una a dos semanas. Para verificar la consistencia de las calificaciones, se toman ambas series de datos en pares y se someten a análisis estadístico de correlación. Un factor de correlación superior a $r=+.75$ es suficiente prueba de que nuestra escala es confiable. Este límite dado por Yoder para confiabilidad de escalas, es retomado en "STUDIES IN PERSONNEL AND INDUSTRIAL PSYCHOLOGY" de Edwin A. Fleishman, (pag. 128). En este tipo de análisis, se puede determinar estadísticamente qué factores o características son más confiables y cuales lo son menos, utilizando los análisis de correlación por factor. Aquellos factores cuya definición u orientación sea completamente comprendida por el evaluador, arrojará coeficientes de correlación superiores que aquellos en los que la apreciación se deja en parte a la subjetividad.

7.3.- VALIDEZ.

Probar la validez o tratar de definir su nivel en escalas de evaluación, es algo sencillo y difícil a la vez; por un lado, es suficiente con asegurarse, ya sea mediante entrevistas con superiores ó mediante análisis directo, si los factores y sus gradaciones son la medida efectiva de la labor del evaluado. Si concluimos en sentido positivo, es probable de todas maneras que estemos dejando algo sin evaluar, ó que estemos sobrevaluando alguna característica general de la labor del evaluado. Solamente un seguimiento a mediano plazo de los resultados obtenidos con la escala nos puede dar un indicador de que tan válidos son los parámetros que estamos utilizando. Por lo general, en los análisis preliminares como en los expuestos anteriormente se puede obtener un nivel de validez aceptable.

7.4.- EVITAR EL EFECTO DE HALO.

Para evitar el efecto de halo, nuestro sistema debe de ser lo más objetivo posible, y esto se puede lograr de acuerdo a lo expuesto en el capítulo anterior. Además de la objetividad, es recomendable, según lo enunciado en la sección 6.1, calificar separadamente cada factor o característica a todo el grupo, con

la intención de que para cada factor se midan uno a uno todos y cada uno de los subordinados, estableciendo una comparación objetiva del comportamiento individual contra el del resto del grupo. Este procedimiento recomendable retoma las ventajas del método de clasificación o comparación de persona a persona, uno de los más sencillos de usar y entender, sin caer en sus desventajas ya que se realiza este procedimiento para cada factor adecuadamente definido. Una posible desventaja a ésta proposición sería el manejo de un doble juego de formas; un juego para evaluación por factores a grupos completos, y la otra que basaría su contenido en la información anotada en el primer formato, sería individual, y es éste el que interesa al departamento de personal para su inventario de recursos humanos. Esta particularidad establece un nuevo grado de dificultad para la realización de la evaluación; el doble juego de formas. Una manera de sacar ventaja de esto es el recoger la información de evaluación del desempeño en el formato con calificaciones por factor, y procesar la información capturandola en computadora, almacenarla en archivos magnéticos y vaciarla en un formato de calificaciones individual que es el que se utilizaría oficialmente. Otra ventaja de ésta propuesta sería la de no permitir que el calificador apreciara sobre el formato individual el resultado final de la calificación individual, porque es así como puede aparecer el efecto de halo; que al calificador no le parezca lo suficientemente alta o baja una calificación general del subordinado de acuerdo a la idea del comportamiento general que tiene de El.

7.5.- EVITAR LA DESVIACION DE TOLERANCIA Y SEVERIDAD.

También la objetividad de la escala descriptiva es necesaria para disminuir la aparición de ésta desviación. Una efectiva descripción de la gradación servirá para guiar el criterio de los evaluadores. Describiendo claramente cada uno de los grados de calificación, además del ámbito de acción de los mismos, el calificador se verá en la necesidad de conciliar su idea del desempeño del subordinado con el criterio de la escala de evaluación.

Además de lo anterior, hay que cuidar que el número de subordinados a evaluar no sea pequeño, ya que como se expresó en la sección 5.2, un grupo reducido hará que el calificador sea más tolerante que cuando evalúa uno numeroso.

7.6.- EVITAR EL ERROR DE TENDENCIA CENTRAL.-

Una forma utilizada con relativa efectividad para eliminar la aparición de éste error, es la de considerar grados de calificación en números pares. De ésta forma, no habrá en la escala un grado central de calificación, lo cual forzará a definirla en arriba del promedio o abajo del promedio. Este artificio da resultado en cierto aspecto ya que se logra la definición del evaluador, pero por otro lado, desajusta las escalas de calificación. Generalmente se ha aceptado que dentro

de cualquier grupo mayor de 30 personas, existe un promedio de 10% de elementos con desempeño pésimo, un 20% de personas con desempeño deficiente, un 40% de personas con desempeño regular o aceptable, un 20% con desempeño eficiente y por último un 10% de personas que demuestran un desempeño notable o excelente, tal como lo maneja el sistema de selección forzada, y esto es 5 grados de calificación en el cual el central ocupa cerca de la mitad de los elementos. Desde este punto de vista, resulta difícil el utilizar 4 grados de calificación como sugiere Arias Galicia en su texto "Administración de Recursos Humanos", para evitar este error. Ahora, este error aparece cuando el calificador no tiene conciencia de la importancia que presenta la evaluación del desempeño: cuando no ejerce bien la función. Una buena medida para evitar la aparición de esta distorsión psicológica del calificador, es la de capacitarlo en la función de evaluación enfatizando la importancia de calificar objetivamente para no beneficiar a quien no lo merece o para no perjudicar a aquellos elementos que aportan su esfuerzo a la Empresa. Aunado a este período previo de sensibilización de evaluadores, el hecho que los grados de calificación estén adecuadamente descritos, reduce considerablemente la aparición de esta distorsión. La utilización de 4 grados de calificación, por si sola, no asegura una calificación certera.

7.7.- EVITAR OTROS ERRORES.

Para evitar la aparición de otros errores de calificación como lo son el error de tendencia central, y el de prejuicios personales, bastará con cumplir con los requisitos de objetividad, validez y confiabilidad ya expuestos, añadiendo a esto, la realización de cursos de capacitación en la función de evaluación para el personal calificador. En lo referente al error de negociación implícita, solamente la sensibilización a los evaluadores podría eliminarlo, y esto puede ser parte de la capacitación recientemente señalada.

7.8.- REPASO.-

Hasta este punto, tenemos algunas conclusiones sobre lo que debe ser nuestro diseño de sistema. En primer lugar, debe de ser del tipo de **escalas discontinuas descriptivas**. Además de lo anterior, los factores a incluir deben ser seleccionados cuidadosamente de acuerdo a los requerimientos de evaluación de la empresa o departamento específico. También, cada uno de los factores deben estar perfectamente definidos en forma clara y breve para no dejar lugar a dudas sobre su ámbito de acción. La gradación debe quedar descrita por grado de calificación cuidando de que el mensaje literal corresponda a la imagen de comportamiento que se desea expresar. En segundo lugar, debe dársele la debida importancia a la realización de sesiones de entrenamiento en la función de evaluación para los calificadores, sin cuya realización, los diferentes criterios personales involucrados, nos arrojarían resultados heterogéneos de evaluación. Continuaremos con la construcción de nuestro sistema en el capítulo siguiente.